



Documento de Trabajo 01-03  
Serie de Economía de la Empresa 02  
Noviembre 2001

Departamento de Economía de la Empresa  
Universidad Carlos III de Madrid  
Calle Madrid, 126  
28903 Getafe (España)

## **LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN ESPAÑA: ¿CUÁNTO, CÓMO Y EN QUÉ PARTICIPAN?\***

Jaime Ortega Diego y Elizabeth F. Cabrera<sup>1\*</sup>

### **Resumen**

---

En este trabajo aportamos evidencia empírica acerca de la participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa. Utilizamos una base de datos (EPOC) de más de 5700 establecimientos de toda Europa, y comparamos la situación española con la del resto de países europeos. La riqueza de la encuesta nos permite conocer múltiples detalles sobre los niveles de participación, los tipos de prácticas de participación utilizadas, las cuestiones sobre los empleados opinan o deciden, y las fechas en que estas prácticas fueron adoptadas.

---

<sup>1</sup> Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Carlos III de Madrid. c/ Madrid 126. 28903 Getafe (Madrid) ESPAÑA. Tel: + 34 91 624 9612. Fax: + 34 91 624 9608. E-mail: jortega@emp.uc3m.es

---

\* Trabajo parcialmente financiado por los proyectos de investigación SEC2000-0395 del Ministerio de Ciencia y Tecnología y 06/0065/2000 de la Comunidad de Madrid. Agradecemos a Ulrich Pekruhl y a la *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* el acceso a la base de datos EPOC.

## **I. Introducción**

En los últimos años se ha producido un fuerte incremento de los niveles de participación de los empleados en la toma de decisiones en la empresa. En Europa, la proporción de establecimientos que no utilizan ninguna práctica participativa es inferior al 10% (ver OCDE [1999]). En Estados Unidos, los datos disponibles también indican un alto grado de utilización de prácticas participativas, como por ejemplo círculos de calidad (ver Gittleman, Horrigan y Joyce [1998]). A raíz de una serie de trabajos con datos británicos y estadounidenses, diversos autores han encontrado una relación positiva y significativa entre este tipo de prácticas y la productividad de los establecimientos (ver Appelbaum y Batt [1994, 1995], Ichniowski *et al.* [1996] y Osterman [1994, 2000]). Paralelamente, se ha desarrollado incipientemente una literatura que trata de utilizar modelos microeconómicos para explicar los motivos por los cuales el efecto de esas prácticas sobre el rendimiento de la empresa pudiera ser positivo (ver Aghion y Tirole [1997]).

Con este trabajo pretendemos hacer dos aportaciones. Por un lado, queremos contribuir a remediar la falta de evidencia empírica relativa a España con una descripción detallada de las características de la participación en España y una comparación con el resto de Europa. Para ello utilizamos una encuesta realizada en 1996 y que tiene datos de participación de más de 5800 establecimientos de diez países de la Unión Europea. Frente a otras encuestas, en particular las realizadas en Estados Unidos, la EPOC tiene la ventaja de al elevado número de establecimientos y la variedad de sectores que cubre. Además, la encuesta proporciona muchos más detalles sobre las formas y contenidos de la participación que las otras encuestas, que normalmente sólo ofrecen información acerca de los niveles de participación. En el artículo mostramos que en España existen niveles de participación

significativamente más bajos que en el resto de Europa. Mostramos que en 1985 los niveles y formas de participación en España eran prácticamente iguales a los que se encontraban en el resto de Europa. Sin embargo, entre esa fecha y la fecha de realización de la encuesta (1996) las tasas de adopción de prácticas participativas han sido mayores en el resto de Europa que en España, dando origen a la situación actual. La encuesta nos permite también estudiar los contenidos de la participación. Mostramos que, entre los establecimientos españoles que utilizan una participación basada en la consulta individual, la consulta colectiva o la delegación individual, los niveles de contenido de la participación son parecidos a los que se observan en el resto de Europa; mientras que la delegación colectiva tiene mucho menos contenido en España que en el resto de Europa.

La segunda aportación que pretendemos hacer consiste en utilizar la encuesta para discutir diferentes teorías económicas sobre el uso de la participación. Nuestro análisis permite identificar algunas cuestiones interesantes desde el punto de vista teórico.

## **II. Beneficios de la participación: un enfoque económico**

### *Teorías sobre la participación*

Aghion y Tirole (1997) exponen dos explicaciones para el uso de prácticas de participación de los empleados en la toma de decisiones. El primer tipo de explicación está basado en la mejora de incentivos: al permitir que determinados empleados participen más, se incrementan los incentivos de esos empleados. Aghion y Tirole (1997) consideran una situación en la cual las diferentes decisiones que se toman en un establecimiento tienen dos efectos: un efecto monetario sobre la rentabilidad del establecimiento, y un efecto no monetario sobre el bienestar de los empleados. El efecto monetario es transferible, es decir la

empresa puede repartirlo de una forma u otra mediante un diseño apropiado de las remuneraciones; mientras que el efecto no monetario no es transferible. Por ejemplo, un cambio en los turnos de trabajo puede mejorar la productividad de todos los empleados y por tanto generar mayores beneficios para el conjunto del establecimiento. Pero también puede beneficiar más a determinados empleados que a otros: es decir, también genera beneficios *privados* que no son transferibles. Cuando un empleado recibe mayores responsabilidades, puede tomar decisiones que aumentan la rentabilidad de la empresa y, además, le proporcionan beneficios privados: por ejemplo, puede mejorar los horarios y, dentro de esa reorganización, quedarse con el turno que le gusta más. Por ello, una mayor participación normalmente trae consigo una mejora de los incentivos del empleado.

El segundo tipo de explicación se basa en la mejora de la satisfacción de los empleados. En el mismo tipo de escenario que hemos descrito, si se permite a un empleado participar más, ese empleado tendrá más posibilidades de hacer que las decisiones que le reportan beneficios privados se lleven a cabo. Como consecuencia de ello, el empleado estará más satisfecho. Por otra parte, el hecho mismo de tener la posibilidad de participar puede que aumente la satisfacción del empleado, aunque su mayor nivel de participación no se traduzca inmediatamente en la adopción de las decisiones que él prefiere. El nivel de satisfacción del empleado tiene claros efectos monetarios sobre el establecimiento, ya que un empleado más satisfecho tiene una probabilidad mayor de permanecer en la empresa: un aumento del grado de satisfacción de los empleados se traduce en una reducción de la rotación externa de los empleados (es decir la frecuencia con la cual los empleados cambian de empresa). Visto de otra forma, un aumento de la satisfacción hace que la empresa pueda permitirse no aumentar

los salarios de sus empleados tanto como habría sido necesario si la satisfacción no hubiese aumentado. A través de este mecanismo, el aumento de la satisfacción produce una reducción de los costes laborales de la empresa.

La explicación basada en la satisfacción está relacionada con la existencia de costes de influencia (Milgrom y Roberts 1988). Los costes de influencia son los recursos que dedican los empleados a influir sobre las decisiones que se toman en la empresa. Cuando los empleados tratan de influir sobre cuestiones que afectan a la rentabilidad de la empresa, estas actividades son provechosas para la empresa: pueden hacer que la empresa disponga de más información y, por tanto, sea capaz de llevar a cabo una decisión más acertada. Sin embargo, cuando se trata de cuestiones que no afectan a la rentabilidad de la empresa pero sí afectan al bienestar individual de los empleados, este tipo de actividades genera un coste: los empleados, en vez de dedicar sus recursos a actividades productivas, van a tratar de influir sobre la empresa para maximizar sus beneficios privados. Al desarrollar este tipo de actividades, los empleados mejoran su bienestar personal a costa de empeorar el bienestar de otros empleados, sin que el bienestar total de la empresa aumente: las consecuencias son únicamente distributivas.

La adopción de diferentes prácticas de participación depende no sólo de los beneficios, sino de los costes de la adopción. Estos costes son de diferentes tipos. Por un lado, hay costes directos de aplicación de la práctica de participación: los empleados deben dedicarle tiempo a reunirse, a explicar sus propuestas y deben aprender a hacer uso de sus nuevas responsabilidades. Por otro lado, hay costes relacionados con la calidad de las

decisiones. Al aumentar la participación, la calidad de las decisiones no siempre varía uniformemente. Por ejemplo, las prácticas consultivas ofrecen más garantías frente a decisiones erróneas (porque las recomendaciones de los empleados no tienen por qué llevarse a cabo), pero también pueden impedir que determinadas propuestas innovadoras de los empleados no se pongan en práctica por las dudas de los directivos. Por el contrario, las prácticas delegativas pueden llevar a que los empleados adopten decisiones erróneas que, si hubiesen sido evaluadas por sus superiores, no habrían sido permitidas. Pero al mismo tiempo la delegación permite que algunas prácticas innovadoras no se vean frenadas por el conservadurismo de los altos directivos (Sah y Stiglitz 1986).

#### *Consecuencias sobre las formas de participación*

Distintas formas de participación pueden tener efectos distintos sobre la motivación y la satisfacción de los empleados. Comparemos en primer lugar la decisión de utilizar formas de participación consultivas (pedir a los empleados su opinión) o delegativas (dejar que los empleados decidan). Si los argumentos de Aghion y Tirole y Milgrom son acertados, deberíamos observar porcentajes de delegación mucho más altos que los de consulta. En primer lugar, la delegación siempre debería tener mayores efectos motivadores que la consulta, puesto que el hecho de ser consultado no garantiza al empleado que se vaya a poner en práctica su consejo. En segundo lugar, desde el punto de vista de la satisfacción, la delegación también debería tener mayores efectos que la consulta, por los mismos motivos: cuando un empleado es consultado, hay una probabilidad menor que uno de que la decisión que él prefiere sea adoptada, mientras que cuando el empleado tiene poder de decisión la probabilidad es uno. Finalmente, desde el punto de vista de las actividades de influencia, la

consulta tiene costes mayores que la delegación. En efecto, cuando se deja que el empleado decida, el empleado no tiene ninguna necesidad de ejercer influencia: los costes de influencia deberían ser iguales a cero. Por el contrario, cuando simplemente se consulta al empleado, el empleado tendrá un incentivo a ejercer tanta influencia como pueda: cuanto mejor se lleve con la persona que le consulta, o cuanto más convincente sea, mayor será la probabilidad de que su consejo se lleve a cabo.

Consideremos ahora la decisión de introducir formas de participación individual o colectiva. Por un lado, la participación individual maximiza los incentivos y la utilidad del empleado al cual se deja participar, pero limita el número de empleados que se benefician de la posibilidad de participar. Por otro lado, cuando la participación es colectiva beneficia a más empleados, pero cada uno de ellos recibe un beneficio menor. Es probable que las prácticas colectivas tengan un efecto mayor sobre la satisfacción, mientras que las prácticas individuales tengan un efecto mayor sobre la rentabilidad de la empresa. Cuando la participación es colectiva, el número de empleados que se benefician de ella es mayor y, aunque haya cierto grado de divergencia entre las preferencias de diferentes empleados, al beneficiar a muchos empleados es de esperar que genere un aumento considerable de la satisfacción. Por otro lado, desde el punto de vista de la rentabilidad de la empresa, la participación colectiva no es necesariamente mejor que la participación individual: cuando la participación es colectiva, los costes de negociación entre los empleados son mayores, ya que los miembros del grupo tienen que comunicar entre sí antes de dar un consejo o decidir. Al mismo tiempo, cuando la decisión se toma en grupo hay una mayor probabilidad de que la calidad de la decisión sea alta.

### *Consecuencias sobre los contenidos de la participación*

Las distintas teorías tienen también consecuencias sobre los tipos de cuestiones sobre las que se permite que los empleados participen. Si el objetivo de la participación es aumentar la satisfacción de los empleados, entonces se debería dejar que los empleados participasen sobre cuestiones que son importantes para su bienestar privado pero no tienen un efecto directo sobre la rentabilidad de la empresa: por ejemplo, la organización del tiempo de trabajo. Por el contrario, si el objetivo principal de la participación es aumentar la rentabilidad del establecimiento mediante una mejora de los incentivos, las cuestiones sobre las cuales debería versar la participación deberían ser cuestiones que afectan directamente a la productividad de los empleados.

Por otro lado, si uno de los objetivos de la participación es reducir los costes de influencia, entonces deberíamos observar contenidos distintos en la participación consultiva y en la participación delegativa. Consideremos primero la consulta. La participación consultiva abre la posibilidad de que los empleados influyan sobre sus superiores. Por lo tanto, si las cuestiones sobre las cuales se consulta a los empleados son cuestiones que les importan mucho personalmente pero importan poco para la rentabilidad del establecimiento, las actividades de influencia serán muy altas y el coste para la empresa será grande. Por ello, si los costes de influencia son relevantes, deberíamos observar que las materias sobre las cuales se consulta a los empleados son materias que les importan poco personalmente pero son importantes para la rentabilidad del establecimiento. Consideremos, en segundo lugar, la delegación. Al contrario que la consulta, la delegación de decisiones que tienen mucha



importancia personal para los empleados no genera costes de influencia: los empleados no necesitan influir sobre nadie, puesto que se les permite decidir. Por ello, entre los contenidos de la delegación deberíamos encontrar cuestiones que tienen mucha importancia personal para los empleados.

### **III. Descripción de la muestra**

#### *La encuesta EPOC*

Utilizamos a lo largo del trabajo una encuesta llevada a cabo en 1996 por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (ver EPOC 1997). La encuesta EPOC (*Employee direct Participation in Organisational Change*) es única tanto por su tamaño -unos 5700 establecimientos de 10 países de la Unión Europea- como por el detalle de las preguntas: mientras que otras encuestas se limitan a proporcionar datos sobre los niveles de participación, la EPOC proporciona evidencia acerca de los tipos de participación utilizados y acerca de los contenidos de la participación.

El cuestionario EPOC fue enviado en 1996 a una lista de establecimientos y fue dirigido al directivo de más alto rango en cada establecimiento. En los países mayores de la muestra (Alemania, España, Francia, Italia y el Reino Unido) se seleccionó un total de 5000 establecimientos por país. En los tres países de tamaño mediano (Dinamarca, Holanda y Suecia) se seleccionaron 2500, y en los países más pequeños (Irlanda y Portugal), 1000 establecimientos por país. La tasa de respuesta global fue de 17,8%, con diferencias considerables entre países: la tasa de respuesta más baja fue la de España (9%), y en Irlanda

(38,8%), Suecia (30,5%) y Portugal (29,9%) las tasas de respuesta fueron mucho más altas que la media.

En los países grandes la muestra se restringió a establecimientos con 50 empleados o más, mientras que en los países pequeños y medianos se restringió a establecimientos de 20 empleados o más. Los cuestionarios fueron enviados a establecimientos pertenecientes a todas las ramas de actividad, con un porcentaje mayor de servicios (57%) en comparación con las ramas industriales (36% excluyendo la construcción).

#### *Definición de la participación directa*

La encuesta distingue entre consulta y delegación. La participación consultiva consiste en que los directivos animan a los empleados no directivos a dar su opinión sobre materias relacionadas con el trabajo, pero retienen su derecho a aceptar o rechazar tales propuestas. Por el contrario, la delegación consiste en dar a los empleados no directivos poder de decisión sin necesidad de contar con la aprobación de los directivos. En la tabla 1 se aprecia que la EPOC distingue también entre formas de participación individual y colectiva. En la encuesta, las preguntas sobre el grado y las formas de aplicación de la participación se refieren a los empleados no directivos pertenecientes al mayor grupo ocupacional dentro del establecimiento. Se excluyen por lo tanto a) formas de participación utilizadas dentro del grupo de directivos del establecimiento; y b) formas de participación de no directivos que no pertenecen al principal grupo de empleados dentro del establecimiento. Este es un criterio utilizado normalmente en este tipo de encuestas (ver Ichniowski *et al.* 1996 y Osterman 1994, 2000).

(Insertar Tabla 1)

#### **IV. Evidencia empírica: niveles y formas de participación**

##### *Niveles de participación*

Dado el detalle con el que la EPOC describe las diferentes formas de participación, fue necesario construir un índice para tener una medida agregada de participación. Utilizamos las formas de participación descritas en la tabla 1 para construir un índice de participación, dando un punto por cada forma de participación empleada y calculando la media aritmética de puntos para cada establecimiento. La tabla 2 muestra los resultados para España y el resto de países de la muestra.

(Insertar Tabla 2)

En la tabla 2 se aprecia que los niveles de consulta son más altos que los niveles de participación.<sup>1</sup> Como vimos, si los costes de influencia son importantes, deberíamos observar muy poca participación consultiva, y mucha más delegación. El hecho de que la evidencia sea exactamente la contraria puede tener dos explicaciones. En primer lugar, puede que los costes de aplicar un esquema de delegación sean mucho más altos que los costes de aplicar un esquema de consulta. En segundo lugar, puede que las cuestiones sobre las cuales se consulta a los empleados sean cuestiones que no tienen ningún efecto importante sobre los beneficios privados de los empleados. Para comprobar si esta segunda explicación es plausible es necesario analizar sobre qué cuestiones se consulta a los empleados (ver apartado V).

El nivel total de participación de los empleados en España es menor que en el resto de países de la muestra. Se aprecia también que existe una diferencia entre los niveles de consulta

y de delegación: el diferencial entre España y el resto de Europa es menor en las actividades de consulta que en las de delegación. Para contrastar si las diferencias entre España y el resto de Europa eran significativas, realizamos un contraste de Kolmogorov-Smirnov para comparar la distribución de los niveles de participación en las dos submuestras. La hipótesis nula en este contraste es que la distribución de los niveles de participación es la misma en las dos submuestras. El estadístico de Kolmogorov-Smirnov tiene valor 2,183 para la distribución de los niveles de consulta, y 4,511 para la distribución de los niveles de delegación. Esto significa que en ambos casos podemos rechazar la hipótesis nula a un nivel de significatividad inferior al 1%. La figura 1 ilustra por qué. Esta figura muestra las frecuencias relativas de diferentes niveles de participación en España y en el resto de Europa. Aparte de la diferencia en las tasas de respuesta, se aprecia que la distribución en España es más asimétrica que en el resto de Europa. Ambas distribuciones son asimétricas, y el contraste de normalidad de Kolmogorov-Smirnov indica que ninguna de las submuestras sigue una distribución normal.

(Insertar Figura 1)

### *Combinaciones de prácticas*

Las cuatro formas básicas de participación descritas en la tabla 1 no son excluyentes, y es muy frecuente que un mismo establecimiento utilice varias de esas prácticas a la vez. De hecho, es razonable pensar que exista una fuerte complementariedad entre las distintas formas de participación: por ejemplo, cuando un grupo de empleados está acostumbrado a ser consultado sobre determinadas materias, puede ser menos costoso delegar responsabilidades

---

<sup>1</sup> Una vez corregido el efecto de la escala, que varía de 0 a 8 para la consulta y de 0 a 16 para la delegación.

a ese grupo (sobre esas mismas cuestiones o sobre otras) de lo que habría sido si ese grupo no tuviese ninguna experiencia previa de participación.

(Insertar Tabla 3)

La tabla 3 indica cuántos establecimientos no utilizan ninguna práctica de participación, y cuántos utilizan sólo una, sólo dos, sólo tres, o las cuatro prácticas. En los datos correspondientes al resto de Europa, llama la atención que el porcentaje de establecimientos que no utilizan ningún tipo de participación es mínimo: tan solo el 5,18%. Además, a medida que aumentamos el número de prácticas utilizadas, el porcentaje de establecimientos correspondientes aumenta: el 9,17% de los establecimientos utilizan sólo una práctica, el 21,13% utilizan sólo dos, el 23,17% utilizan sólo tres, y el 41,35% utilizan las cuatro prácticas. Esto puede ser un indicio de que existe una complementariedad importante entre las diferentes prácticas de participación.

Comparando España con el resto de Europa, vemos que los porcentajes de establecimientos que utilizan alguna práctica de participación, pero no todas (es decir entre una y tres prácticas) son similares. Sin embargo, hay diferencias sustanciales en los extremos de la distribución: en España el porcentaje de establecimientos que no utilizan ningún tipo de práctica es más del triple que en el resto de Europa (el 17,77% frente a 5,18%); y el porcentaje de establecimientos españoles que utilizan las cuatro formas de participación es casi la mitad del porcentaje correspondiente al resto de Europa (el 24,61% frente al 41,35%).

### *Forma de participación considerada más importante*

La EPOC pregunta también cuál es la forma de participación que el establecimiento considera más importante. Mostramos estos resultados en la tabla 4. En ella se aprecia que, pese a que los niveles de participación en España son, en general, menores que en el resto de Europa, la situación difiere según el tipo de participación.

La consulta es menos importante en España que en el resto de Europa, especialmente la consulta colectiva. Sin embargo, el dato más llamativo de esta tabla corresponde con el uso de la delegación. Por un lado, la delegación individual es mucho menos importante en España que en el resto de Europa: tan solo un 9,98% de los establecimientos españoles dicen que la delegación individual es la principal forma de participación, frente a un 14,25% en el resto de Europa. Por otro lado, la delegación colectiva es más importante en España que en el resto de Europa: esta forma de participación es la más importante para 18,29% de los establecimientos españoles, frente a un 15,30% de los establecimientos del resto de Europa.

(Insertar Tabla 4)

Hay también diferencias en el uso de la participación consultiva, tal y como se aprecia en la tabla 5. En esta tabla hemos seleccionado sólo los establecimientos que

(Insertar Tablas 5a y 5b)

afirmaban que la consulta era su principal forma de participación. Como se aprecia en la tabla, sólo hay tres formas de consulta que se utilizan significativamente menos en España que en el resto de Europa: la consulta indirecta a través de un “ombudsman” o defensor del empleado,

las encuestas de satisfacción, y la consulta a grupos no permanentes. Las demás formas de consulta parecen utilizarse con la misma intensidad en España y en el resto de países de la muestra. Esto revela que, aunque hay muchos menos establecimientos españoles que utilizan fórmulas de participación consultiva, los que sí la utilizan lo hacen a través de mecanismos iguales a los utilizados en el resto de Europa. Por lo tanto hay diferencias en la tasa de adopción de la participación consultiva, pero no en los mecanismos de consulta utilizados por los establecimientos que ya la han adoptado.

## **V. Evidencia empírica: contenidos de la participación**

¿En qué cuestiones participan los empleados? Las tablas 6 y 7 muestran las respuestas a esta pregunta. Al igual que en tablas anteriores, para cada forma de participación hemos restringido la muestra a los establecimientos que contestaban que esa forma de participación era la más importante que ellos utilizaban. Hay dos datos interesantes que podemos obtener de estas tablas. En primer lugar, podemos medir el "nivel de contenido" de una práctica. Si dos establecimientos, A y B, responden que la consulta individual es la forma más importante de participación que utilizan, pero en A las consultas se refieren a un número mucho mayor de cuestiones que en B, entonces podemos afirmar que la consulta individual tiene más contenido en A que en B. En segundo lugar, podemos medir diferencias cualitativas en los contenidos de las prácticas: es decir, puede que en A y B la consulta individual tenga un nivel de contenido parecido, pero que haya diferencias en las cuestiones a las que se aplica la participación en cada establecimiento.

En lo que se refiere a los niveles de contenido, las tablas indican que la consulta individual, la consulta colectiva y la delegación individual tienen niveles de contenido parecidos en los establecimientos españoles y los del resto de Europa. Por el contrario, el nivel de contenido de la delegación colectiva es mucho menor en España que en el resto de Europa. Utilizando las listas de contenidos de las tablas 6 y 7, construimos una medida del nivel de contenido de los distintos tipos de participación. La medida es simplemente una media aritmética del número de materias en las cuales participan los empleados. La medida varía de 0 a 100. En promedio, el nivel de contenido de la consulta individual es el 26,41% en España y el 26,86% en el resto de Europa; y el de la consulta colectiva es el 22,19 en España y el 23,49% en el resto de Europa. Por el contrario, el nivel medio de contenido de la delegación individual es el 26,79% en España y el 36,03% en el resto de Europa. Y el nivel medio de contenido de la delegación colectiva es tan solo el 6,87% en España, frente a un 23,26% en el resto de Europa. Este último dato indica que pese a que la delegación colectiva es considerada más importante por los establecimientos españoles que por los del resto de Europa, la realidad es que esa forma de participación tiene muy poco contenido.

(Insertar Tablas 6a y 6b)

En conclusión, los niveles de contenido de las prácticas de participación individual son parecidos en España y el resto de Europa. Por el contrario, los niveles de contenido de las prácticas de participación colectivas son diferentes: la consulta colectiva tiene más contenido en España, mientras que la delegación colectiva tiene menos contenido en España.



(Insertar Tablas 7a y 7b)

En lo que se refiere al detalle de los temas sobre los cuales participan los empleados, el primer dato significativo es que la mayoría de los temas se refieren a decisiones que afectan más a la rentabilidad de la empresa que a los beneficios privados de los empleados. Como vimos, si los costes de influencia son importantes, las consultas deberían referirse a decisiones que no generan grandes ganancias o costes privados para los empleados, pero sí tienen un efecto sobre la rentabilidad de la empresa. Esto parece compatible con los datos de la EPOC. Sobre un total de ocho, cuatro de los contenidos que mostramos en la tabla 6 son susceptibles de generar ganancias o costes privados para los empleados: "Organización del trabajo", "Tiempo de trabajo", "Salud y seguridad" y "Formación y desarrollo". Sin embargo, es poco probable que los dos últimos generen muchos conflictos de intereses entre empleados: tanto las políticas de salud y seguridad como las políticas de formación suelen aplicarse a todos los empleados de una determinada categoría y por tanto benefician o perjudican a todos ellos por igual. Por ello, los costes de influencia asociados a estas dos cuestiones no deben ser muy altos.

Por otro lado, la existencia de costes de influencia es compatible con la delegación de decisiones que generan ganancias o costes privados altos para los empleados. Sin embargo, la tabla 7 muestra que la mayoría de los contenidos de la delegación tienen que ver con decisiones que afectan directamente a la rentabilidad de la empresa pero no generan ganancias o costes privados para los empleados.

## **VI. Evidencia empírica: fechas de adopción**

La tabla 8 mide los tiempos de adopción de las distintas prácticas desde 1985. En la encuesta se preguntó a cada establecimiento la fecha aproximada de introducción de cada una de las prácticas de participación. El uso de prácticas participativas es un fenómeno reciente, que era escaso en 1985 y se ha extendido a lo largo de los años 1990. En 1985, el porcentaje de establecimientos que habían adoptado alguna práctica de participación consultiva era inferior al 20%, y diez años más tarde el porcentaje superaba el 60%. De la misma forma, el porcentaje de establecimientos que en 1985 usaban delegación individual era inferior al 13%, y diez años más tarde ese porcentaje superaba el 43%. Finalmente, en 1985 un porcentaje inferior al 9% de los establecimientos utilizaba delegación colectiva, y diez años más tarde ese porcentaje era superior al 19%. En un periodo de diez años, las prácticas participativas se han convertido en un elemento muy común de las políticas de recursos humanos.

La comparación de España con el resto de Europa revela que en 1985 los porcentajes de establecimientos que utilizaban algún tipo de participación eran parecidos en España y el resto de Europa. De hecho, los porcentajes de utilización de consulta individual, consulta colectiva y delegación colectiva eran ligeramente superiores en España con respecto al resto de la muestra. Por lo tanto, la situación actual, en la cual los niveles de participación son muy superiores en el resto de Europa, se debe a que los establecimientos españoles han sido mucho más lentos a la hora de introducir prácticas participativas durante los años 1990.

(Insertar Tablas 8a - 8d)

## **VII. Conclusiones**

La introducción de las diferentes prácticas de participación de los empleados es un fenómeno reciente, que se ha producido con gran intensidad a lo largo de los años 1990. En el año 1985, España tenía niveles de participación similares a los del resto de Europa, pero el proceso de adopción se ha producido con más lentitud en España que en el resto de Europa. Como consecuencia de ello, los niveles de participación actuales en los establecimientos españoles son inferiores a los niveles que se observan en el resto de Europa. Mientras que en el resto de Europa un porcentaje muy elevado de establecimientos utiliza los cuatro tipos de participación (consulta individual, consulta colectiva, delegación individual y delegación colectiva) y un porcentaje muy reducido no utiliza ninguna de las prácticas, en España son muchos menos los establecimientos que utilizan las cuatro prácticas, y muchos más los establecimientos que no utilizan ninguna. Los porcentajes de establecimientos que utilizan un número intermedio de tipos de participación son parecidos en España y en el resto de Europa.

Pese a estas diferencias entre España y el resto de Europa, en los establecimientos españoles que sí han adoptado algún tipo de participación los niveles de contenido de la participación son parecidos a los niveles de contenido en el resto de Europa. Es decir, la participación en España no tiene menos contenido que la participación en el resto de Europa. Los datos también muestran que, en los establecimientos españoles que sí han adoptado algún tipo de participación, los mecanismos precisos mediante los cuales se consulta o se delega a

los empleados son muy similares a los mecanismos que utilizan los establecimientos del resto de Europa.

En este trabajo hemos utilizado los datos de la muestra para explorar de forma muy preliminar algunos de los argumentos económicos sobre el uso de la participación de los empleados. Aunque este análisis es exploratorio, hemos observado algunos datos interesantes. En primer lugar, los datos parecen compatibles con la existencia de una complementariedad entre las diferentes formas de participación para la parte no española de la muestra: el porcentaje de establecimientos que no utiliza ninguna práctica es inferior al porcentaje de los que utilizan sólo una práctica, que a su vez es inferior al porcentaje de establecimientos que utilizan sólo dos prácticas, y así sucesivamente. En segundo lugar, según las teorías expuestas la consulta es una forma de participación menos efectiva que la delegación. Sin embargo, los datos muestran que las tasas de utilización de prácticas consultivas son muy superiores a las de prácticas delegativas. Esto puede ser un indicio de que es más costoso introducir mecanismos de delegación que mecanismos de consulta. Finalmente, no parece haber una evidencia concluyente acerca de la relevancia de los costes de influencia. Si los costes de influencia son relevantes, no se debería consultar a los empleados sobre cuestiones que son muy importantes para ellos y poco importantes para la empresa. Por el contrario, decisiones de ese tipo deberían ser delegadas. Los datos muestran que la mayoría de las cuestiones sobre las que se consulta a los empleados son cuestiones que afectan mucho a la rentabilidad de la empresa y poco al bienestar privado de los empleados. Pero también se observa que la mayoría de las cuestiones que se delegan también tienen que ver más con la rentabilidad de la empresa que con el bienestar privado de los empleados.



## Referencias

- Aghion, P. y J. Tirole (1997) "Formal and Real Authority in Organizations" *Journal of Political Economy* 105: 1-29.
- Appelbaum, E. y R. Batt (1994) *The new American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Appelbaum, E. y R. Batt (1995) "Worker Participation in Diverse Settings: Does the Form affect the Outcome, and if so, who benefits?" *British Journal of Industrial Relations*.
- EPOC (1997) *New Forms of Work Organisation: Can Europe realise its Potential?* Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Gittleman, M., M. Horrigan y M. Joyce (1998) "'Flexible' Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey" *Industrial and Labor Relations Review*, 52 (1).
- Ichniowski, C., T. Kochan, D. Levine, C. Olson, and G. Strauss (1996) "What works at Work: Overview and Assessment" *Industrial Relations*, 35 (3).
- Milgrom, P. y J. Roberts (1988) "Employment Contracts, Influence Activities, and Efficient Organization Design" *Journal of Political Economy* 96: 42-60.
- OCDE (1999) "New Enterprise Work Practices and their Labour Market Implications" *Employment Outlook*, Cap. 4, Junio.
- Osterman, P. (1994) "How common is Workplace Transformation and who adopts it?" *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (2).

Osterman, P. (2000) "Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare" *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (2).

Sah, R. K. y J. Stiglitz (1986) "The Architecture of Economic Systems: Hierarchies and Polyarchies" *American Economic Review*, Vol. 76, pp. 716-727.

## Tablas y Figuras

Tabla 1: Formas de participación

<b>Forma de participación</b>	
<b>1. Consulta individual</b>	<b>3. Delegación individual</b>
1.1 Reuniones regulares con el jefe inmediato	3.1 Horarios de trabajo
1.2 Formación continua y reuniones regulares de evaluación	3.2 Calidad del producto o servicio
1.3 Reuniones regulares de evaluación del rendimiento	3.3 Mejora de procesos
1.4 Defensor del empleado ( <i>ombudsman</i> )	3.4 Trato con "clientes" internos
1.5 Encuestas de satisfacción	3.5 Trato con clientes externos
1.6 Esquemas de sugerencias	3.6 Time keeping
	3.7 Absentismo
	3.8 Condiciones de trabajo
<b>2. Consulta colectiva</b>	<b>4. Delegación colectiva</b>
2.1 Reuniones regulares con grupos permanentes	4.1 Asignación del trabajo
2.2 Reuniones regulares con grupos <i>ad hoc</i>	4.2 Horarios de trabajo
	4.3 Calidad del trabajo
	4.4 Time keeping
	4.5 Absentismo
	4.6 Rotación de empleados
	4.7 Coordinación del trabajo con otros grupos internos
	4.8 Mejora de procesos

Tabla 2: Niveles de participación

	<b>España</b>			<b>Resto de Europa</b>		
	Nº est.	Media	D. Típica	Nº est.	Media	D. Típica
Nivel de consulta (0-8)	398	2,09	1,56	4840	2,42	1,65
Nivel de delegación (0-16)	398	2,09	2,41	4167	3,74	3,40
Nivel total (0-24)	421	3,71	3,05	4976	5,49	4,28



**Tabla 3: Combinaciones de prácticas**

Nº prácticas	<b>España</b>		<b>Resto de Europa</b>	
	Nº est.	% Total	Nº est.	% Total
Ninguna	91	17,77	272	5,18
Una	48	9,38	481	9,17
Dos	125	24,41	1109	21,13
Tres	122	23,83	1216	23,17
Cuatro	126	24,61	2170	41,35
Total	512	100,00	5248	100,00

**Tabla 4: Forma de participación considerada más importante<sup>2</sup>**

<b>Forma de participación</b>	<b>España</b>		<b>Resto de Europa</b>	
	Nº est.	% Total	Nº est.	% Total
Consulta individual	151	35,95	2088	41,97
Consulta colectiva	124	29,52	1961	39,42
Delegación individual	42	9,98	709	14,25
Delegación colectiva	77	18,29	761	15,30

**Tabla 5a: Formas de consulta individual**

<b>Forma de consulta individual</b>	<b>España</b>		<b>Resto de Europa</b>	
	Nº est.	% Total	Nº est.	% Total
Encuentros regulares con el jefe inmediato	115	75,66	1547	74,09
Formación continua y evaluación del desarrollo	48	31,79	610	29,21
Esquemas de sugerencias	36	23,68	560	26,82
Reuniones continuas de evaluación del rendimiento	26	17,22	428	20,50
Consejero, ombudsman	2	1,32	333	15,95
Encuestas de satisfacción	7	4,63	287	13,74

<sup>2</sup> Los porcentajes que se muestran en la tabla están calculados sobre el total de establecimientos que contestaron a esta pregunta. De todas formas, las tasas de respuesta a esta pregunta oscilaron entre el 99% y el 100% en todos los casos. La suma de los porcentajes no es 100 porque los establecimientos tenían la posibilidad de contestar que eran varias las formas de participación más importantes.

Tabla 5b: Formas de consulta colectiva

Forma de consulta a grupo	España		Resto de Europa	
	Nº est.	% Total	Nº est.	% Total
Grupos continuos, círculos de calidad	62	50,00	1026	52,32
Grupos temporales, grupos de proyecto	38	30,40	972	49,57

Tabla 6a: Contenidos de la consulta individual<sup>3</sup>

Contenido	España		Resto de Europa	
	Nº est.	% Total	Nº est.	% Total
Calidad de producto y servicio	64	58,18	924	57,64
Organización del trabajo	77	60,16	852	46,94
Salud y seguridad	31	30,10	747	45,13
Relaciones con los clientes	49	50,51	632	43,80
Formación y desarrollo	35	34,65	565	35,56
Cambios de tecnología	26	26,53	380	25,25
Tiempo de trabajo	15	16,85	356	23,16
Cambios en la inversión	6	7,23	200	14,94

<sup>3</sup> La EPOC preguntaba si se consultaba a los empleados sobre cada una de estas cuestiones "regularmente", "a veces", o "nunca". Las cifras que mostramos en la tabla corresponden con el número de establecimientos que contestaron que consultaban sobre el tema correspondiente "regularmente". Los porcentajes están calculados sobre el número total de establecimientos que contestaron que la forma más importante de participación que utilizaban era la consulta individual.

Tabla 6b: Contenidos de la consulta colectiva<sup>4</sup>

<b>Contenido</b>	<b>España</b>		<b>Resto de Europa</b>	
	Nº est.	% Total	Nº est.	% Total
Rendimiento del grupo	65	73,03	964	67,79
Organización del trabajo	65	65,66	852	55,07
Salud y seguridad	33	48,53	696	50,14
Calidad de producto y servicio	15	32,61	589	50,08
Relaciones con los clientes	34	50,75	603	49,34
Formación y desarrollo	43	55,84	586	43,96
Cambios de tecnología	18	38,30	343	27,07
Tiempo de trabajo	10	22,22	296	25,15
Cambios en la inversión	9	21,95	162	14,86

Tabla 7a: Contenidos de la delegación individual

<b>Contenido</b>	<b>España</b>		<b>Resto de Europa</b>	
	Nº est.	% Total	Nº est.	% Total
Mejora de procesos	22	52,38	367	51,76
Horarios de trabajo	19	45,24	319	44,99
Time keeping	14	33,33	301	42,45
Trato con clientes externos	15	35,71	249	35,12
Trato con clientes "internos"	25	59,52	240	33,85
Calidad de productos y servicios	16	38,09	216	30,46
Condiciones laborales	5	11,90	193	27,22
Absentismo	4	9,52	190	26,80

<sup>4</sup> Hacemos aquí la misma puntualización que en la nota anterior.

Tabla 7b: Contenidos de la delegación colectiva

<b>Contenido</b>	<b>España</b>		<b>Resto de Europa</b>	
	Nº est.	% Total	Nº est.	% Total
Mejora de procesos	8	10,39	314	41,26
Asignación del trabajo	7	9,09	275	36,18
Coordinación del grupo	5	6,49	251	33,03
Calidad del trabajo	12	15,58	226	29,70
Horarios de trabajo	9	11,69	226	29,70
Time keeping	10	12,99	217	28,51
Rotación	4	5,26	174	22,89
Absentismo	2	2,60	160	21,02

Tabla 8a: Fecha de adopción: Consulta individual

<b>Fecha</b>	<b>España</b>		<b>Resto de Europa</b>	
	Nº est.	% Total	Nº est.	% Total
Antes de 1985	81	19,24	857	17,22
Antes de 1991	126	29,93	1530	30,75
Antes de 1994	202	47,98	2676	53,78
Antes de 1997	292	69,36	3716	74,68

Tabla 8b: Fecha de adopción: Consulta colectiva

<b>Fecha</b>	<b>España</b>		<b>Resto de Europa</b>	
	Nº est.	% Total	Nº est.	% Total
Antes de 1985	63	14,96	558	11,21
Antes de 1991	94	22,33	1090	21,91
Antes de 1994	173	41,09	1991	40,01
Antes de 1997	226	53,68	2993	60,15

Tabla 8c: Fecha de adopción: Delegación individual

<b>Fecha</b>	<b>España</b>		<b>Resto de Europa</b>	
	Nº est.	% Total	Nº est.	% Total

Antes de 1985	43	10,21	599	12,04
Antes de 1991	68	16,15	1024	20,58
Antes de 1994	109	25,89	1890	37,98
Antes de 1997	183	43,47	2667	53,60

Tabla 8d: Fecha de adopción: Delegación colectiva

Fecha	España		Resto de Europa	
	Nº est.	% Total	Nº est.	% Total
Antes de 1985	35	8,31	333	6,69
Antes de 1991	43	10,21	621	12,48
Antes de 1994	65	15,44	1300	26,13
Antes de 1997	82	19,48	1893	38,04

Figura 1: Distribución de los niveles de participación

